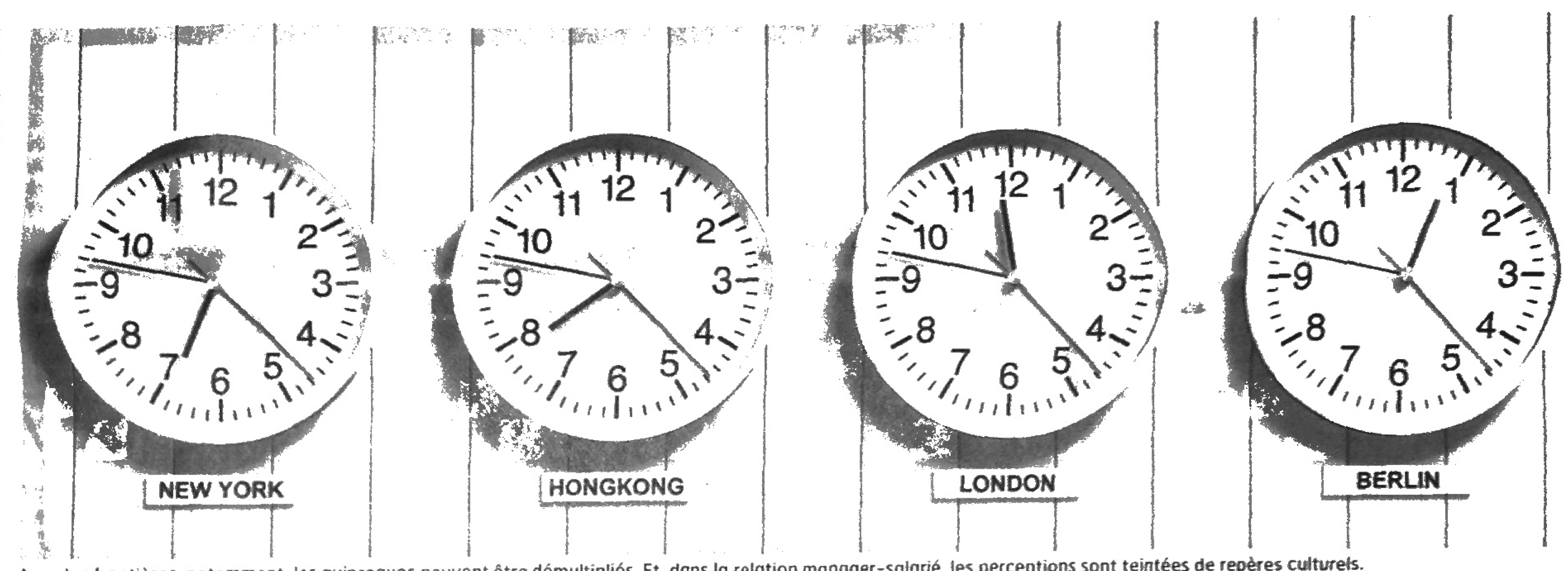
Manager à distance, mode d'emploi



MATTHIAS KULKA/ZEFA/USD / PHOTONONSTOP

Avec les frontières, notamment, les quiproquos peuvent être démultipliés. Et, dans la relation manager-salarié, les perceptions sont teintées de repères culturels.

Au siège du géant pharmaceutique allemand Merck, Fatima Lammali-Sbih ne chôme pas. Depuis son bureau de Fontenay-sous-Bois, près de Paris, cette « responsable ventes et développement marchés » gère, au quotidien, une dizaine de collaborateurs dans quinze pays d'Europe. « *En tenant compte des spécificités locales, je dois maintenir la confiance et la motivation à distance des équipes, me montrer disponible pour chaque collaborateur et les retrouver régulièrement sur le terrain...* », explique-t-elle.

Ce cas est loin d'être unique. « *En France, la population salariée pratiquant le télétravail plus de huit heures par mois serait passée de 2,6 % en 2000 à 8,9 % en 2010* », commente Maud Dégruel, coauteur d'une étude sur le management à distance pour l'association de DRH Entreprise & Personnel. Et la mondialisation, la réduction des budgets de déplacements ou encore l'essor d'outils sophistiqués (« cloud computing », « wiki », systèmes de téléprésence...) ont poussé un nombre croissant de managers à gérer des équipes dispersées. « *Deux sur trois sont désormais concernés par cette problématique* », estime Ramez Cayatte, formateur et auteur du livre « Manager une équipe à distance » (éditions Dunod).

Reste que les embûches sont légion. « *Avec la distance, le sentiment d'appartenance à l'entreprise est fatalement dilué. Le temps de réactivité aux messages, par exemple, diffère en fonction des décalages horaires* », commente Bertrand Déroulède, consultant chez Cegos et auteur de « Manager à distance en toute sérénité » (ESF Editeur).

Impossible donc de calquer une gestion des collaborateurs classique. Or, « *les pratiques en matière de management à distance relèvent encore souvent d'un simple mélange aléatoire de trucs et astuces empruntés ici et là. Les managers y sont, par exemple, rarement formés* », déplore Maud Dégruel.

Définir des règles claires

Pourtant, la gestion de collaborateurs lointains exige d'autant plus de formalisation et de transparence que les kilomètres sont importants. D'emblée, les règles doivent être claires. Un manager doit d'abord contractualiser les droits et devoirs de ses troupes, notamment, en matière de disponibilité, et recueillir, auprès de chacun de ses collaborateurs, ses habitudes ou désirs de fonctionnement. Avant de réaliser une synthèse qui s'appliquera à tous, avec, si nécessaires, d'éventuelles exceptions locales.

A charge, ensuite, pour le manager de placer le curseur entre contrôle et confiance. Fatima Lammali-Sbih a élaboré des points d'étapes, allant de rapports mensuels à un entretien biannuel de performance de visu. Certes, les processus de reporting ne doivent pas se muer en usine à gaz. Mais ils restent essentiels, notamment, pour évaluer les équipes. D'ailleurs, souligne Maud Dégruel, « *la reconnaissance doit être encore plus explicitement exprimée à distance. Il faut vraiment prendre le temps de verbaliser les choses par e-mail* ». Difficile, en effet, de féliciter un collaborateur dans un couloir.

> « Avec l'éloignement, le sentiment d'appartenance à l'entreprise est fatalement dilué. »
>
> BERTRAND DÉROULÈDE
> CONSULTANT CHEZ CEGOS

Recréer une proximité malgré la distance

« *Une fois le cadre fixé, il importe d'instaurer des rites et des rythmes de contact afin de personnaliser et d'humaniser cette relation à distance* », assure Romée Dauptain, consultante et formatrice. A l'heure où la montée des risques psychosociaux amène les entreprises à étoffer leur management dit « de proximité », gérer une équipe dispersée tient du casse-tête. « *Il me faut développer leur autonomie sans que mes collaborateurs aient le sentiment d'être isolés, déconnectés de l'entreprise* », atteste Fatima Lammali-Sbih. Il faut donc recréer un sens du collectif... au sein d'équipes éclatées. « *Des moments doivent être consacrés aux échanges informels, en prenant le temps de dialoguer par tchat au moment du café ou en passant quelques minutes au début d'une conférence téléphonique à discuter de la météo* », rappelle Maud Dégruel. De même, le manager doit rapprocher les gens, en créant, par exemple, des binômes virtuels afin que les membres de son équipe se reconnaissent comme pairs à défaut de se connaître de visu. Ce qui implique, au passage, que ce dernier accepte de partager son leadership. Souvent, des salariés éloignés de leurs bases n'ont pas le même rapport à la hiérarchie.

Instaurer des rituels

Importante, aussi, l'instauration de rituels. Pierre-Olivier Landry, DRH EMEA de Regus (centres d'affaires) anime chaque semaine, à heure fixe, quatre conférences téléphoniques de une heure avec chacun de ses managers RH : français, tchèque, hollandais et allemand. Au programme : écoute mutuelle et directives professionnelles avant d'aborder, individuellement, les aspects personnels. « *Si, pour des raisons indépendantes de nos volontés, ce coup de fil est annulé, il est automatiquement reporté au lendemain à la même heure*, raconte Pierre-Olivier Landry. *Au téléphone, beaucoup de choses passent. Il m'arrive de détecter, par exemple, d'éventuels signes de démotivation, comme lorsque ce collaborateur, d'habitude loquace, s'est soudain muré dans le silence. J'ai découvert qu'il avait des problèmes dans sa vie privée.* »

Ne pas renoncer à la présence physique

Cependant, « *tous les outils du monde ne remplaceront jamais la présence physique d'un manager qui peut rapidement déceler les dysfonctionnements* », note Bertrand Déroulède. Dominique Busso, PDG du portail d'informations VNUnet Europe, l'a compris : « *Je laisse beaucoup d'autonomie à mes équipes étrangères. Mais il y a deux ans en Allemagne, un mauvais recrutement, auquel je n'ai pas été associé, s'est révélé préjudiciable pour l'équipe. Depuis lors, je me déplace systématiquement lors de l'embauche de collaborateurs clefs* ». Pas simple, non plus, de gérer, de loin, des conflits qui s'exacerbent d'autant plus que la distance favorise les non-dits.

Prendre en compte la dimension interculturelle

Avec les frontières, les quiproquos peuvent être démultipliés. Et les perceptions sont teintées de repères culturels. En Chine, par exemple, le rapport affectif dans une relation hiérarchique est incontournable. Attentif, Stéphane Thiollier, président du groupe papetier québéco-italien Caréo, s'assure, en permanence, que ses équipes ont intégré les consignes stratégiques. « *J'organise régulièrement des conférences individuelles ou par petits groupes de deux ou trois pour m'assurer que les messages sont bien passés*, explique-t-il. *L'expérience m'a montré que si les Français possèdent une culture managériale qui relève de l'implicite, les Anglo-Saxons, eux, sont plus sensibles à l'explicite. D'où la nécessité de bien cadrer son discours.* »

ÉRIC DELON AVEC LAURANCE N'KAOUA

LES DÉFIS IMPOSÉS PAR LA TECHNOLOGIE

C'est un nuage qui, pour les managers, pourrait vite se transformer en tornade. Le « cloud computing » gagne du terrain dans les entreprises. Cette organisation informatique consiste à utiliser des ressources matérielles distantes (serveurs, logiciels, ordinateurs globaux...) permettant, notamment, de réaliser des travaux en ligne, à plusieurs mains et depuis n'import e quel lieu. C'est un des nombreux outils du management collaboratif qui, panachant des compétences aussi diverses que distantes sur un projet commun est amené à révolutionner le management traditionnel. D'autres pratiques, dopées par la technologie, y concourent. « *Grâce à la numérisation, des mammographies, par exemple, peuvent être prises chez un patient aux Etats-Unis et diagnostiquées, quelques minutes plus tard, en Inde*, raconte Dominique Turcq, président de Boostzone, un institut de recherche et de formation au management collaboratif. *De même, des salariés d'un "call center" peuvent travailler sans quitter leur domicile. Un ordinateur central répartit le travail entre plusieurs individus d'une même entreprise qui ne se connaissent pas.* » Autant de « révolutions » qui ont redistribué les cartes de la division des tâches. « *Nous sommes entrés dans l'ère du "Net Taylorisme" : la technologie a permis de réinventer la division du travail.* »

Ce qui n'est pas sans conséquence pour les managers, qui ne sont désormais plus seuls à dicter les tâches à accomplir. En outre, cela bouscule le concept de présence au travail, modifie la gestion du temps et implique, au passage, de redéfinir la notion de contrôle. Les relations hiérarchiques sont brouillées : un manager peut devoir gérer en même temps des collaborateurs internes et externes. « *Du regard que portent les managers sur le travail de leurs pairs au rapport de chacun à sa propre tâche en passant par les jeux politiques à l'intérieur de l'entreprise, tout s'en trouve modifié* », commente Dominique Turcq. Pour l'heure, les entreprises n'en sont qu'aux balbutiements. L. N'K.